

# Information on LABOUR STANDARDS

## 8 UNJUST DISMISSAL

### Part III of the *Canada Labour Code* (Labour Standards)

Division XIV – Unjust Dismissal of Part III of the *Canada Labour Code* provides a procedure for making complaints against a dismissal that an employee considers to be unjust.

The following questions, answers and case studies will be of interest to employers and employees under federal jurisdiction. Pamphlet 1 – Summary of this series describes the types of businesses covered by the *Code*. It is available from any Labour Program office of Human Resources Development Canada and on the HRDC website.

#### 1. Who is entitled to protection from unjust dismissal?

All employees, managers excluded, who have completed at least 12 consecutive months of continuous employment with the same employer and who are not covered by a collective agreement.

Employees should contact the Department (Labour Program) if they have questions regarding management status.

#### 2. Can a lay-off be considered an unjust dismissal?

No. Lay-offs due to lack of work or discontinuance of a function cannot be considered under this legislation.

#### 3. What can employees do if they feel that they have been unjustly dismissed?

- a) They can request, in writing, a written statement from their employer giving the reasons for dismissal. The employer must reply within 15 days after the request is made.
- b) They can file a complaint alleging unjust dismissal at any Labour Program office of Human Resources Development Canada no later than **90 days** from the date of the dismissal.



CAI  
HR  
-2002  
I51  
v.18

---

The complaint may be made by the dismissed person or by a representative, such as a lawyer. The complaint must identify the employee, state that the employee was dismissed, include the date of dismissal, and claim that the dismissal was unjust.

#### **4. What is constructive dismissal?**

The courts have held that the unjust dismissal provisions of Part III of the *Canada Labour Code* also apply to "constructive dismissal". In a constructive dismissal, the employer has not directly fired the employee, but has failed to comply with the contract of employment in some major respect or has unilaterally and substantially changed the terms of employment or expressed an intention to do either of these.

In such a case, the employee must clearly indicate within a short period of time, that he or she does not accept the new conditions of employment. Often the employee feels compelled to resign rather than accept the new conditions of employment. This may constitute constructive dismissal.

Not all cases of an employee quitting amount to "constructive dismissal". Seek more information from any Human Resources Development Canada (Labour Program) office if you think this may apply to you.

#### **5. Who will normally deal with the complaint?**

Initially, a Labour Affairs Officer (LAO) will try to help the parties settle the complaint. The officer acts as a mediator, trying to negotiate a settlement that is acceptable to both parties. Settlement might consist of a monetary payment, changes to the dismissed employee's employment record, or full reinstatement with or without compensation. The majority of unjust dismissals are resolved at this stage.

If the officer is unsuccessful, the dismissed employee can request that the complaint be referred to an adjudicator.

#### **6. Does the complaint automatically go to adjudication?**

No. The Minister of Labour decides whether or not to appoint an adjudicator.

If an adjudicator is appointed, the date is set for a hearing at which the employer and employee can present evidence. With few exceptions, it is up to the employer to prove that the dismissal is justified.

The procedures used at an adjudication hearing are less formal than those in a civil court. The rules of evidence are relaxed to ensure that all relevant material is available to the adjudicator. Parties are free to call on witnesses and choose whether they will be represented by a lawyer.



---

After hearing all the evidence, the adjudicator must make a decision on the justness of the dismissal and determine the remedy entitlement.

## **7. What are the powers of an adjudicator?**

An adjudicator is empowered to consider the complaint and render a decision which is binding on both parties.

Where an adjudicator finds the dismissal to be unjust, the employer may be ordered to:

- a) reinstate the employee with or without compensation for lost wages;
- b) pay compensation for lost wages, without reinstating the employee; or
- c) do anything that is equitable in order to remedy any consequences of the dismissal; e.g., clear an employee's record of any references to the dismissal, pay legal costs, etc.

## **8. Can an adjudicator's decision be appealed?**

No. The decision of an adjudicator is final. It cannot be appealed in court. However, it may be subject to an application for review by the *Federal Court of Canada* under certain limited circumstances.

## **9. Who pays for the adjudicator?**

Human Resources Development Canada pays for the adjudicator, but the employer and the employee are responsible for the cost of legal counsel if they choose to be represented by a lawyer.

## **10. Is there a distinction between dismissals and lay-offs or terminations?**

The *Code* makes a distinction between dismissals and lay-offs or terminations. Dismissals are disciplinary actions which can be found to be just or unjust through the procedure described in the *Code*. However, temporary layoffs or permanent terminations stemming from economic considerations such as lack of work or a reorganization of an employer's work force cannot be appealed under the *Code*. This does not mean that an employer can fire an employee and then claim that lack of work or a change in work assignments is the reason. Where an employee believes there were no economic grounds for the termination, he or she may file an unjust dismissal complaint with any Human Resources Development Canada (Labour Program) office. Then it is the employer's responsibility to demonstrate that the termination actually was for valid economic reasons.

---

## 11. Does the adjudication process prohibit the employee from pursuing a civil remedy against the employer?

Filing a complaint under the *Canada Labour Code* does not prohibit an employee from pursuing a civil remedy. Adjudicators and the courts have concurrent jurisdiction in this area. Although it seldom occurs, an employee may file civil action against his or her employer for wrongful dismissal while the Department investigates the unjust dismissal complaint.

### I. CASE STUDIES

The following case studies are based on actual unjust dismissal complaints. Only the names have been changed. The case studies provide examples of how this legislation has been applied and explained in the past.

#### **Case 1 – Lack of work/discontinuance of a function. Special issue: Employer's selection criteria to lay off an employee.**

Peter Wallace had been employed for 25 years by a federal Crown corporation when he was permanently laid off with six months' severance pay. The employer said the termination was necessary because budget constraints had forced the corporation to downsize.

Peter thought that another employee at the same level but with less service should have been laid off first. He also heard that a new employee had been hired to do some of his work.

Peter made a written complaint to the Department claiming the agency had unjustly dismissed him.

The Labour Affairs Officer (LAO) handling Peter's complaint interviewed the managers who made the termination decision. They provided copies of Peter's employment record which showed negative evaluations and that several interviews had not caused significant improvement. They also said that due to budget problems the work of Peter's department had been cut by more than two-thirds after his lay-off. Finally, they argued that Peter received a generous severance package that took into account his position and years of service.

The two parties could not agree, and Peter requested the appointment of an adjudicator.

The adjudicator heard evidence from witnesses and arguments from lawyers for both sides. Peter's lawyer argued that he had been dismissed for disciplinary reasons without the benefit of any system of progressive discipline. He said that the fact that a new employee was carrying out duties similar to Peter's showed that the job had not been eliminated and that budget problems were not the real reasons for Peter's dismissal.



---

The employer's attorney argued that the similarity between the responsibilities of the two was minor and had been the result of a reorganization caused by the corporation's or agency's budget constraints and general workforce reduction. The employer also said that they chose to keep the other employee because of his superior work performance.

### **Adjudicators Decision**

After examining the facts, the adjudicator rejected Peter's complaint. He concluded that Peter was, in fact, terminated due to discontinuance of his position.

**Case 2 – Alleged reason for dismissal: poor work performance. Actual reason for dismissal: discrimination. Special issue: double jurisdiction (other redress).**

Kim Draper had worked for two years as a camera operator at a small television station when she was fired for "poor work performance". This was based on several evaluations of her work by her supervisor. She complained to a Labour Affairs Officer (LAO). Kim explained that she believed her supervisor was "from the old school" and didn't consider women competent to carry out technical jobs like that of camera operator. She gave examples which indicated to the LAO that she might have been the victim of systematic discrimination by the supervisor.

### **Outcome**

The LAO explained the role of the Canadian Human Rights Commission (CHRC). Her complaint was then referred to the CHRC, which determined that discrimination was the cause of her dismissal. The CHRC subsequently negotiated a settlement with the employer.

## **What determines whether a dismissal is just or unjust?**

In reaching their decisions, adjudicators apply well established principles of discipline in the work place to the circumstances of each case. If these principles have been followed by the employer in deciding to dismiss, then the adjudicator may find that the dismissal was just. If, on the other hand, these principles have been violated to the disadvantage of the then employee, the dismissal would likely be found unjust. Sections II to V of this publication describe the principles involved.

## **II. KEY FACTORS IN THE EMPLOYER'S DECISION TO DISCIPLINE**

The Department views dismissal as the last and most serious step an employer can take in the disciplinary process. Dismissal can be justified only in those terms. It is useful to understand an employer's usual motivations for taking disciplinary action.

---

The objective of disciplinary action is to correct inappropriate behaviour in the work place. Personnel management experts have identified three general grounds for disciplinary action: **incompetence, negligence and misconduct.**

**Incompetence** means that a person does not have the abilities or skills to perform the assigned duties.

**Negligent** employees may have the required skills but they seem to ignore some of their duties or are careless in performing them.

Every work place has rules to make its operations efficient and safe.

**Misconduct** means that these rules have been broken. Although an employee may break these rules without causing a direct or immediate impact on the output of the organization, the attitudes of employees and customers may be negatively affected. Thus, disciplinary actions may be justified.

A number of factors should be considered before an employer decides to dismiss for disciplinary reasons. There are some cases where the violation of a work place rule or the degree of incompetence or negligence is so great that the employer is justified in dismissing an employee immediately. However, an employee's misbehaviour usually has relatively minor consequences and is easily corrected. Employers should use a system of progressive and corrective discipline for misconduct which permits employees to learn from their mistakes and improve their performance. Dismissal is normally the last resort in such a system.

## **Factors considered by employers when disciplining an employee**

**Employers should take into account eight factors before taking disciplinary action:**

- a) **Seriousness of the problem** Did the action of the employee have major or minor consequences for the employer? Was the employee aware of the consequences?
- b) **Frequency of the problem** Is this type of misbehaviour common among other employees?
- c) **Time since last infraction** Does the employee have a history of this type of behaviour, or was the incident a first offence?
- d) **Employee's work history** Has the employee performed his or her job satisfactorily in the past?
- e) **Extenuating or mitigating factors** Was the employee facing pressures such as personal problems or provocation which may have led to the improper behaviour?
- f) **Degree of orientation** Were the work place rules clearly explained? Had the employee been informed about the employer's expectations concerning job performance?



- 
- g) **History of organization's disciplinary practice** Has the employer dealt consistently with similar offences in the past?
- h) **Implications for other employees** What effect did the employee's action have on the attitudes or actions of colleagues?

When an incident occurs which the employer believes warrants disciplinary action, it is the employer's responsibility to investigate the circumstances fully. During this investigation, the employee should be given every opportunity to provide his or her view of the incident. No disciplinary measure should be started without full knowledge of the facts. This is especially true when dismissal is being considered. Adjudicators often use these considerations when deciding whether a dismissal was justified. An example of this kind of situation is given in Case 3.

After the appropriate disciplinary measure has been chosen, the employee should be informed of the action, the reasons for it and the changes in behaviour which are expected.

It has been said that a good system of corrective discipline is like a "hot stove". Those approaching it are warned of its heat, and its effect on those who touch it is immediate, consistent, and impersonal. The same principle applies to dismissal, the most severe form of discipline.

### **Case 3 – Unsatisfactory work performance. Special issues: degree of orientation and employer's disciplinary practices not followed.**

Diane Zubiak, a clerk with a federal Crown corporation, worked for two years in a small remote office until she was dismissed. In the dismissal letter, the employer said the reason was Diane's "unsatisfactory work performance". Diane wrote to the nearest Labour Program office stating she believed she had been unjustly dismissed. She then met with a Labour Affairs Officer (LAO). She told the LAO that she had been asked to do work for which she had not been trained. As well, she had to do this work while she was alone in the office and no one to answer her questions. She also thought her supervisor disliked her.

The LAO tried to get the supervisor's side of the story, but she refused to discuss the case. The LAO contacted a personnel officer at the employer's regional office and reviewed the status of Diane's complaint. The personnel officer investigated and found that the corporation's standard disciplinary practices had not been followed in Diane's case.

### **Outcome**

Arrangements for Diane's reinstatement with full back pay were promptly made.

---

### III. EMPLOYEE INFRACTIONS AND PROGRESSIVE DISCIPLINE

Most cases of misbehaviour on the job are not serious enough to warrant dismissal. When misconduct is relatively minor, the employee should be subject to a system of progressive, corrective discipline. This provides him or her the opportunity to change behaviour which the employer perceives as unsatisfactory.

Progressive discipline can be used to improve employee's job performance or enforce rules in the work place. Poor attendance, tardiness, and insubordination are three common violations of work place rules which lead to progressive discipline. Employers may also use progressive discipline to correct an employee's poor attitude towards his or her work or other employees.

Generally, systems of progressive discipline have several steps which may include a verbal warning, a written warning, and suspension. In cases where poor job performance is the problem, some employers demote unsatisfactory workers into less responsible positions. Dismissal should be considered only where employees fail to respond to these measures by improving job performance and avoiding rule violations.

When a complaint of unjust dismissal under the *Canada Labour Code* is placed before an adjudicator, the principle of progressive discipline has great impact on the settlement process. It is not enough for the employer to have a system of progressive discipline on paper. Because each employee has the right to be treated equally, progressive discipline must be applied consistently (to each employee) for each infraction or offence.

To find that a dismissal is just, the adjudicator must be satisfied that the employee's record shows a pattern of unacceptable behaviour leading to a "culminating incident" or final incident which resulted in the dismissal. Many employers use this concept to support the decision to dismiss. Without a culminating incident, which itself justifies discipline, an employee cannot be dismissed on the grounds of his or her work record alone. Moreover, the employer must have warned the employee that the previous misconduct was not acceptable and that further inappropriate behaviour could lead to dismissal.

A well documented personnel file is one tool which employers can use effectively before an adjudicator. A record should be kept of the disciplinary history and performance appraisals of each employee. The file should include copies of appraisals, dates and details of infractions, comments of supervisors, disciplinary action taken, the remedial efforts made by the employee, and correspondence between the employer and employee concerning work performance and misconduct.

Examples of this kind of situation are given in Cases 4, 5, and 6.



---

**Case 4 – Unsatisfactory work performance. Special Issues: Competent before transferred to new position. Employer's disciplinary policy not applied.**

George Brown had worked for the same company for almost five years. He was dismissed for an "inability to meet performance standards required". George filed a complaint with the Department claiming that his dismissal was unjustified.

George and his employer were unable to settle, so an adjudicator was appointed.

The evidence presented to the adjudicator showed that during the first four years, George's work performance was entirely satisfactory. Then he was moved into a new position with significant new challenges. George was never formally evaluated in the new position and never received any formal notice that his work was unsatisfactory. Ten months after beginning the new job, he was fired.

In George's defence, the adjudicator was provided with the employer's own guidelines for dealing with unsatisfactory job performance. The policy described a system of progressive discipline which included verbal and written warnings, interviews to discuss the employee's performance and to develop a program for improvement, and the setting of a probation period of up to six months during which an employee could improve his or her performance.

**Adjudicator's Decision**

The adjudicator concluded that the employer's policy of progressive discipline had not been followed in George's case and he had been unjustly dismissed. George had not sought reinstatement. He was awarded six month's pay.

**Case 5 – Insubordination, Lack of interpersonal skills. Special issues: Culminating incident. Progressive discipline applied. Aggravating factors.**

Colin MacDonald, a computer technician, had worked for a communications firm for 18 years. He was often required to work with colleagues on major projects. In the early years, Colin's respected technical abilities had resulted in promotions. However, his advancement was slowed by poor interpersonal skills and negative attitude toward some of his fellow workers. After refusing a direct order of his supervisor to do work outside his regular duties, Colin was dismissed.

Colin sent a written complaint to the Department that he had been unjustly dismissed. The Labour Affairs Officer found that neither of the parties was interested in compromising to reach a negotiated settlement. The complainant requested the appointment of an adjudicator.

The employer's lawyer presented a large number of personnel appraisals showing that Colin's lack of interpersonal skills had long been a concern. As well, they showed that Colin had been provided with special training to improve but after a few months of improvement his performance would slip again.

---

The employer also showed that in the four years preceding the culminating incident, Colin had been suspended twice. One two-day suspension for insubordination and one five-day suspension for leading a group which made sexist remarks to another employee in the cafeteria.

Colin's lawyer said the employer had "singled out" Colin because other employees who had made sexist remarks were not suspended. He argued that Colin's refusal to follow a direct order could not be seen as a culminating incident because it happened once and was not part of a pattern of behaviour. The lawyer claimed that the supervisor had been provocative when he ordered Colin to do work which was not part of his regular duties.

Colin stated he had participated in the group accused of making sexist remarks but said they were joking and had done no harm. He also said he had refused the supervisor's order because he had other work which was pressing.

### **Adjudicators Decision**

The adjudicator found Colin's dismissal justified. He had been subject to a system of progressive discipline and, in addition to his suspensions, he had received many verbal and written warnings concerning his interpersonal skills. The firm provided him with opportunity and training to improve, but he did not. He pointed out that Colin had been suspended for sexist remarks because he was the leader of the group. While others had admitted their actions and felt regret for them, Colin continued to deny that he had done anything wrong. Finally, in refusing to obey the order of his supervisor, Colin had provided the culminating incident which led to his dismissal.

### **Case 6 – Violation of company rules. Culminating incident. Special issues: Progressive discipline system. Appraisals show improvement after every disciplinary action taken.**

Bob Saunders, a driver for an interprovincial trucking firm, had been dismissed after four years. In the letter of dismissal, the employer stated that Bob had violated company rules many times and the culminating incident was an act of insubordination.

Bob filed a written complaint with the Department a week later. He claimed he had been fired without cause and without any notice or warning.

The assigned Labour Affairs Officer (LAO) met with the manager of the firm who provided well documented records which showed Bob had been disciplined frequently for misconduct, including breaking the firm's rules and regulations and for insubordination. Most had happened in the first two years of his employment with the firm. Recent appraisals by his direct supervisors had noted improvement in Bob's attitude and work performance.

After reviewing the file, the LAO advised the employer that Bob's improved record during the last two years showed that he had responded well to progressive discipline. This would make it difficult to argue that Bob's refusal to obey an order was a culminating incident.



---

## Outcome

The employer later advised the LAO that he would reinstate Bob but only if Bob was willing to go on probation for a year. Bob agreed to the manager's terms and was back at work two weeks later.

## IV. MAJOR MISCONDUCT RESULTING IN INSTANT DISMISSAL

Some offences are grounds for immediate or instant dismissal rather than progressive discipline.

These offences include gross misconduct such as theft or falsification of records, wilful destruction of an employer's property, or endangering the safety of fellow employees through incompetence or negligence.

Employees have also been dismissed for activities which place them in conflict of interest, such as setting up a business that competes directly with their employer. Instant dismissal can also be justified for actions outside the work place. This may include involvement in criminal activity that reflects badly on the employer or damages, beyond repair, the employer's trust in the employee.

Misconduct that may justify instant dismissal differs from one situation or industry to another. What may be a major offence in one type of business may not be considered as serious in another. For example, a criminal conviction for theft may not be seen as seriously by an industrial employer as it would by a financial institution. The falsification of production records is considered more serious in situations where productivity bonuses are paid to employees. Drinking on the job or coming to work intoxicated is most serious when the employee's actions could endanger the safety of others.

The seriousness of any offence also depends on the employee's level of responsibility and the loss incurred by the employer as a result of the employee's action. Therefore, in deciding whether the employer was justified in immediately dismissing the complainant, adjudicators under the *Canada Labour Code* must first determine the seriousness of the misconduct.

Examples of this kind of situation are given in cases 7, 8 and 9.

### **Case 7 – Misappropriation of customer's funds. Falsifying employer's records. Failure to report irregularities.**

Lise Roy and Val Nelson worked for a financial institution. Lise was the chief administrative officer and Val was her assistant.

Both women had worked for their employer for about eight years when they were dismissed for misappropriation of customer funds, falsifying records and failure to report irregularities. The two admitted they had been part of a scheme to cover tellers' shortages from the funds of a particular customer. However they believed that they were being unfairly treated because the

---

tellers involved had received only written warnings. They wrote separately to this Department claiming unjust dismissal.

In both cases the employer was unwilling to negotiate and an adjudicator was appointed.

The facts were clear. There had been a chronic problem with shortages in teller's cash balances. A "slush fund" under Lise's control was set up to cover shortages tellers might have. While Lise controlled that fund, Val actively participated in running it. This continued for several months, until the manager uncovered the scheme. Following a thorough investigation, Lise and Val were fired.

In both cases, it was argued that the dismissals were excessively severe compared with the written warnings received by the tellers involved. The employer argued that the tellers were only following the instructions of their two superiors. The disciplinary action taken against Lise and Val was stiffer because they had set up the fund and had violated the trust the employer placed in them as supervisors.

### **Adjudicator's Decision**

The adjudicator dealt with each case separately. It was decided that Lise's dismissal was just. She had initiated the plan and was the senior person involved. The adjudicator also said that Lise showed "little appreciation for the seriousness of the offence she had committed". Her actions were so destructive to the employment relationship that the employer had no alternative but to dismiss her.

The adjudicator found that Val had been unjustly dismissed because she had been intimidated by Lise into participating in the scheme. Furthermore, Val had co-operated in the employer's investigation and admitted her wrongdoing. Her penalty was changed from dismissal to one year's suspension without pay and demotion to the position of teller.

### **Case 8 – Loan-sharking. Criminal behaviour. Special Issues: Private life vs. work misconduct. Damaged employer's image. Conflict of interest. Summary dismissal.**

An employee of a large transportation company for 25 years, Ken Taylor was a middle manager when he was arrested by police for loan sharking. He was found guilty under the *Criminal Code* and fined \$2,000. His employer then dismissed him. Ken had been loan-sharking with several other employees and some of the group's "clients" were also company employees.

After his arrest it was discovered that Ken had falsified employee records and passed confidential information about employees to people outside the company.

Ken wrote to the Department claiming he had been unjustly dismissed. He said that his association with the group had ended several months before he was arrested. He believed that because of his excellent work record, progressive discipline should have been applied. As well,



---

he thought the company had fired him in response to pressure from employees who wanted to get back at him.

The employer argued that Ken had admitted his criminal actions. Although they happened outside working hours, those actions conflicted directly with his responsibilities in the organization. During the internal investigation, Ken had not been co-operative or honest. The employer said the trust required in the employer-employee relationship was destroyed and Ken had been dismissed.

### **Adjudicator's Decision**

Ken's criminal activity was found to be related to the work place because it involved his co-workers. He had also passed on confidential information to people outside the work place for his own personal gain. The adjudicator ruled that his dismissal was fully justified.

### **Case 9 – Off-duty drinking. Damage to employer's image. Special issues: Summary dismissal. Lack of disciplinary records. Private life vs. Work life.**

Darrel Simpson was a supervisor and employed for 10 years by a large railway when he was involved in a high speed car chase one night after work while he was legally impaired.

Trying to escape a pursuing police car, Darrel drove onto his employer's premises and tried to hide in a building. The employer dismissed Darrel for endangering the lives of other employees and using his position as supervisor to gain access to the property.

Darrel complained in writing to the Department that, because his drinking and driving charge had happened on his own time and while driving his own car, the employer had fired him without just cause.

### **Outcome**

The Labour Affairs Officer (LAO) found Darrel's work record was excellent and he had not been subject to any disciplinary measures. In discussions with the employer, the LAO pointed out that an adjudicator might agree with Darrel that the infraction had been committed on his own time and did not have any impact upon the employer's business. The employer agreed to reinstate Darrel, with a one-month suspension, and transfer him to another division.

## **V. AGGRAVATING AND MITIGATING FACTORS CONSIDERED BY ADJUDICATORS**

Whether a dismissal results from a series of minor infractions or a major offence, it is generally accepted that there are two types of facts, aside from the strict facts of the case, that play a role in determining the appropriate disciplinary action, especially when an action as serious as dismissal is being considered.

---

Adjudicators refer to "**aggravating**" and "**mitigating**" factors to determine the type and severity of disciplinary action appropriate for the offence, as well as whether or not the dismissal is just. These elements are taken into consideration when adjudicators evaluate the seriousness of the offence and the corrective measures imposed by the employer. For example, the fact that the misconduct was an isolated and unpremeditated act may mitigate the seriousness of the offence. On the other hand, the fact that the offence had been planned will be considered as an aggravating factor.

Many aggravating and mitigating circumstances have been taken into account by adjudicators to determine whether the disciplinary action taken was appropriate for the offence committed and whether dismissal was justified for that infraction.

The following factors have been considered by adjudicators:



Aggravating Factors	Mitigating Factors
Misconduct was intentional and premeditated.	Misconduct was beyond control or dependent on other factors such as provocation.
Employee refuses to accept responsibility for his or her actions.	Misconduct was committed on the spur of the moment or as a result of an emotional impulse.
Misconduct is unacceptable for the type of business involved.	There was a lax and permissive atmosphere at the work place.
Behaviour irreparably broke the bond of trust that is essential in an employer-employee relationship.	The offence was not committed during working hours.
Employee was fully aware that such misconduct was unacceptable.	The misconduct did not damage the employer's image.
There was a culminating incident.	The employer had condoned the employee's behaviour in the past.
Employee did not improve after corrective action taken by the employer.	The penalty imposed was inappropriate for the offence committed.
	The employee admitted wrongdoing.
	The previous disciplinary and work record of the employee was good.
	The employer's rules of conduct had not been uniformly applied.
	The company had not allowed the employee to explain his or her actions.
	Employee's actions were as a result of an error, a misunderstanding or a lack of training.
	Allegations were not known to the employee.
	Infraction was an isolated incident.

Examples of this kind of situation are given in Cases 10 and 11.

---

**Case 10 – Misappropriation of customer's funds. Dishonesty. Special issues: Aggravating factors. Concept of honesty and trustworthiness in employment relationship.**

Mark White had been a driver for an interprovincial courier for ten years when he was dismissed for misappropriating a customer's funds. He felt that dismissal was too harsh a penalty and filed an unjust dismissal complaint with the Department.

The Labour Affairs Officer (LAO) failed to mediate a settlement and the complainant requested the appointment of an adjudicator. An adjudicator was appointed.

The employer's evidence showed that Mark had not handed in payments totalling \$45.00 that he had received from customers, as required by company policy. Every employee knew about this policy and in similar cases of theft the penalty had been dismissal. The employer held that the policy of dismissal was justified by the importance of the company's integrity, the sporadic nature of courier supervision, the values of items entrusted to drivers, and the image of trustworthiness the employer had to maintain.

The complainant admitted that he had received the payments and had offered to pay back the employer. Considering his age (58 years), and a theft of only \$45.00, he suggested that a lesser penalty would have been more appropriate.

After hearing the evidence, the adjudicator commented that dismissal is no longer an automatic penalty in cases of dishonesty. In this case, when employee integrity was an absolute requirement, the misconduct must be considered as an aggravating factor.

**Adjudicator's Decision**

The adjudicator accepted the employer's version of the facts and considered the following aggravating factors:

- a) the offences were committed over a short period of time;
- b) the complainant did not reimburse the money despite having several opportunities to do so; and
- c) he did not admit his offences at the hearing.

Given the gravity of the offence, the complainant's age was not a mitigating factor. The adjudicator concluded that the dismissal was justified.

**Case 11 – Incompetence. Special Issues: Highly competent before promotion. Application of corrective discipline approach. Personality conflict. Mitigating factors.**

Jean Scott worked at a branch of a financial institution for five years. In annual performance appraisals her work was rated as competent for three years and highly competent in her fourth



year. She was promoted to head teller. During the first four years her appraisals also noted various areas for improvement such as her attitude toward her work, timeliness, and balancing of her cash. The appraisal showed that Jean made an effort to respond to these suggestions.

After nine months as head teller, Jean's immediate supervisor rated her performance as "low competent". The written appraisal was critical of Jean's attitude and her lack of co-operation with her peers and her supervisor. It indicated that demotion was being considered.

A letter from her manager said that she was being placed on "corrective supervision status". This meant work attendance, cash balances, and her "adherence to other work place procedures" would be closely scrutinized. If, at the end of two months, her performance was not rated as "competent", Jean would be demoted.

About five weeks into the "corrective supervision" period, Jean had an unexplained cash shortage of \$2,000. After an internal investigation by the employer, Jean was dismissed because of her "overall job performance". She submitted a complaint to the Department saying she had been unjustly dismissed.

When the parties could not reach an agreement, an adjudicator was appointed.

After hearing several witnesses, the adjudicator pointed to a number of mitigating factors. First, there was no evidence that Jean's cash shortage was anything more than a gross error on her part. Second, Jean had an obvious personality clash with her immediate supervisor which may have accounted for her poor work attitude. Third, the employer had placed Jean under "corrective supervision" for two months, and had stated that she would be demoted if her performance was not rated competent. Instead, Jean had been fired six weeks into the period. Fourth, Jean had a good work record and had responded to suggestions made by her superiors in the past.

### **Adjudicator's Decision**

In light of the above circumstances, the adjudicator found Jean's dismissal to be unjust. Jean was reinstated but she was demoted to teller.

### **Mitigation of damages by employee**

It is the complainant's obligation to reduce his or her losses. If the dismissed person did not make reasonable efforts to find other employment while awaiting the adjudicator's decision, the adjudicator may reduce the size of the award. If, on the other hand, the unjust dismissal unnecessarily imposed a severe hardship on the employee, the award may be higher than normal.

---

## **Criteria used by adjudicators to arrive at remedy (amount of award)**

The following elements are taken into consideration when adjudicators calculate the amount complainants are entitled to:

- type of position held, experience and responsibilities;
- age of complainant;
- length of service with employer;
- degree of attempt by employee to mitigate losses;
- affect of dismissal on complainant (unnecessary hardship);
- serious drawbacks dismissal would have on career development;
- aggravating factors contributed by the employee;
- mitigating factors contributed by the employee;
- prospect of alternative employment (availability of work);
- harsh and unfair manner in which dismissal took place;
- dedication, perseverance and hard work by employee; and
- employee's clean disciplinary record.

An example is given in Case 12.

### **Case 12 – Lack of interpersonal skills. Unsatisfactory work performance. Special issues: Mitigation attempts by complainant. Employer's management techniques.**

Henry Journeau had worked for the same employer for six years when he was transferred to an administrative position in a regional office. Henry did not like the transfer since he saw the move as a demotion. His superiors, however, believed Henry's poor interpersonal skills were a weakness that limited his potential. The new position offered an ideal opportunity for Henry to correct that weakness.

From the beginning, Henry had difficulty in his new job. Staff were quickly alienated by Henry's insensitive handling of their concerns and his intimidating manner. He adopted a practice of writing notes to subordinates, some located only a few feet from his desk, addressing them by their job titles rather than using their names.



---

Henry's supervisors warned him, both in interviews and in writing, that he would be suspended or demoted if his approach to supervision was not improved. Henry refused to accept the validity of any of the complaints. A few days after receiving the last warning, Henry was dismissed. The employer had decided there was no chance of Henry improving his performance.

### **Adjudicator's Decision**

The adjudicator found Henry's dismissal unjust. Although Henry's work performance could have justified dismissal, the employer's management techniques had been faulty in three major areas. First, Henry's immediate supervisor was not supportive. In fact, some of the supervisor's actions had been an obstacle to Henry improving his performance. Second, Henry was told that continued poor performance would lead to suspension or demotion, not dismissal. Third, no "culminating incident" occurred in the several days preceding the dismissal.

While Henry's dismissal had been unjust, there were considerations which reduced the compensation due him since Henry still refused to admit that he was ever at fault. Henry's attitude was "everyone else is wrong and I am always right". Furthermore, Henry had done little to find another job after his dismissal.

The adjudicator ordered the employer to pay Henry seven months' salary and provide services of a career counsellor to a maximum of \$1,500.

## **CONCLUSION**

In the material you have just read, we have tried to cover the most common situations and questions from both employers and employees on this topic.

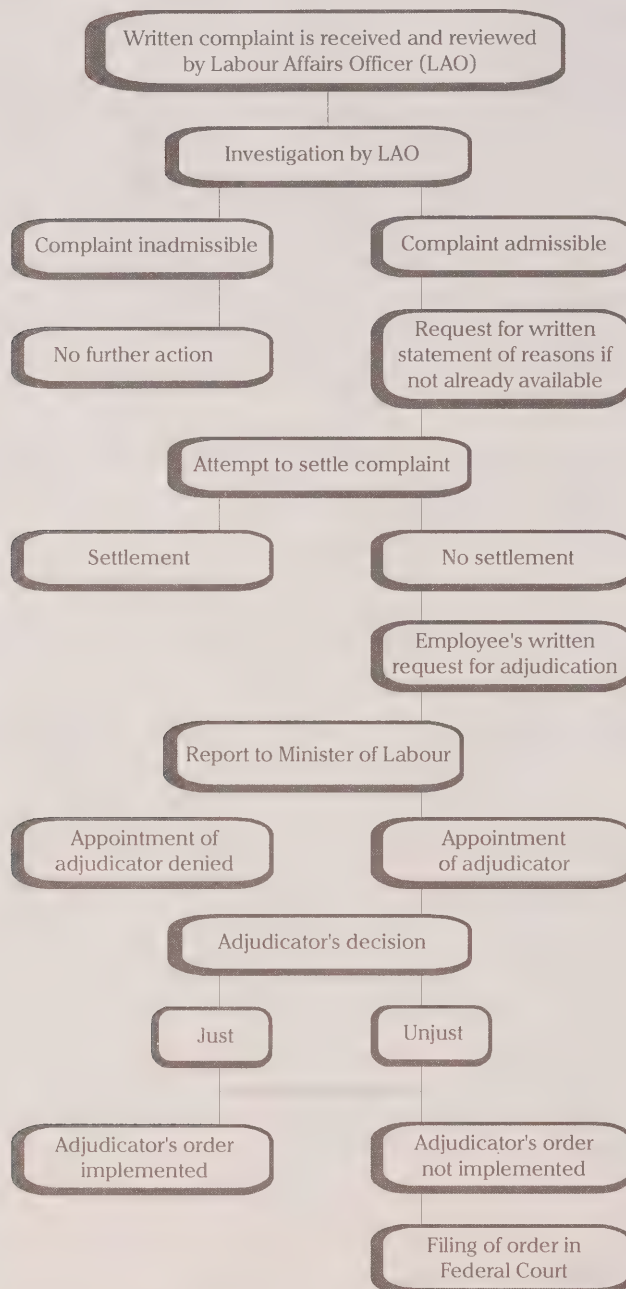
For information only. For interpretation and application purposes, please refer to Part III of the *Canada Labour Code* (Labour Standards), the *Canada Labour Standards Regulations* and relevant amendments.

Additional copies of this publication can be obtained from:  
Public Enquiries Centre  
Human Resources Development Canada  
140 Promenade du Portage, Phase IV, Level 0  
Gatineau, Quebec  
K1A 0J9

Fax (819) 953-7260  
[www.hrdc-drhc.gc.ca](http://www.hrdc-drhc.gc.ca)

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2002  
Cat. No. MP43-345/8-1995  
ISBN 0-662-61728-2

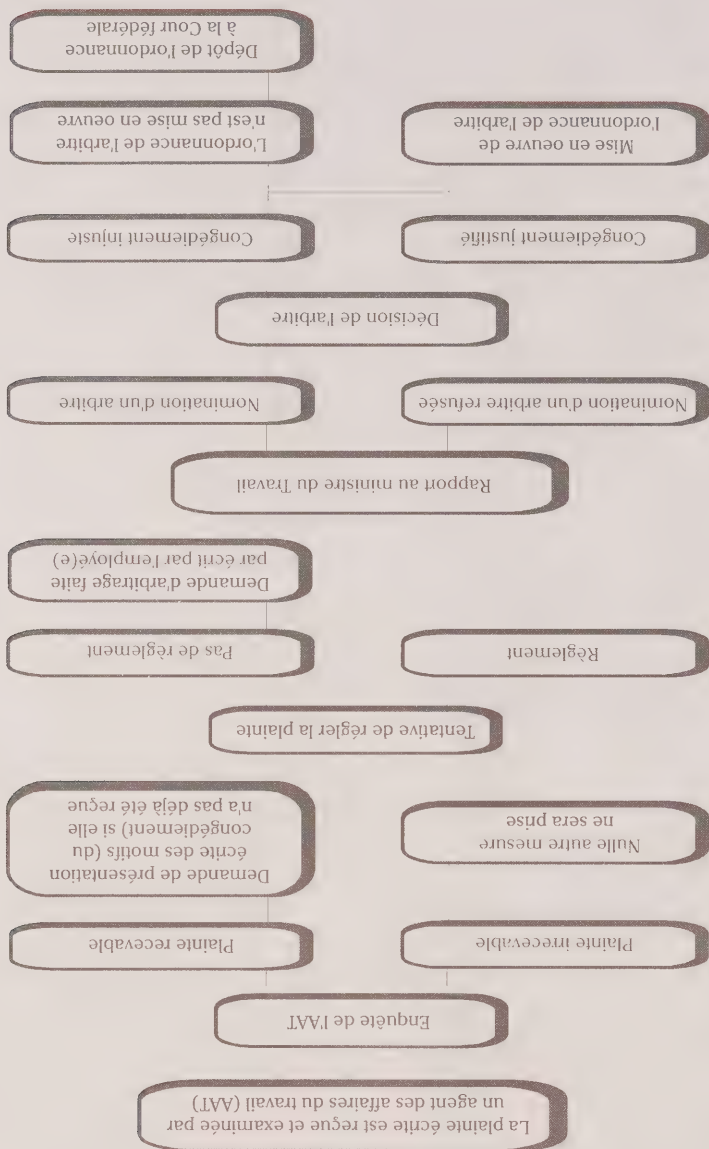
## Overview of the Unjust Dismissal Process: Part III of the *Canada Labour Code*







# Vue d'ensemble du processus de congédiement injuste : partie III du Code canadien du travail





## CONCLUSION

Nous avons tenté, dans la documentation qui précède, de couvrir les situations et les problèmes que l'on rencontre le plus fréquemment, tant chez les employeurs que chez les employés.

Ce feuillet est publié à titre d'information seulement. À des fins d'interprétation et d'application, veuillez consulter la partie III du *Code canadien du travail* (Normes du travail) et le *Règlement du Canada sur les normes du travail*, ainsi que leurs modifications.

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce document, veuillez vous adresser au :

Centre de renseignements  
Développement des ressources humaines Canada  
140, promenade du Portage, Phase IV, niveau 0  
Gatineau (Québec)  
K1A 0J9

Télécopieur (819) 953-7260

[www.hrdc-dtrhc.gc.ca/](http://www.hrdc-dtrhc.gc.ca/)

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2002  
N° de catalogue MP43-345/8-1995  
ISBN 0-662-61728-2

rétrogradation. Ses supérieurs estiment toutefois que ce poste lui permettra de combler certaines des lacunes qui limitent ses possibilités – ses difficultés sur le plan des relations interpersonnelles et de la surveillance.

Dès le départ, il rencontre des difficultés dans son nouveau poste. Il s'aliène rapidement des membres du personnel en raison de sa manière peu sensible de traiter leurs préoccupations et de cette façon qu'il a de les intimider. Il a pris l'habitude d'écrire des notes de service à ses subordonnés, même s'ils ne se trouvent qu'à quelques pas de son bureau, et de les appeler par leur titre, plutôt que par leur nom.

Les superviseurs de Henri l'avertissent alors à quelques reprises, de vive voix et par écrit, qu'il sera suspendu ou rétrogradé s'il n'améliore pas sa façon d'exercer ses fonctions de surveillance. Henri n'accorde aucun crédit à leurs observations et, quelques jours après avoir reçu un dernier avertissement, il est congédié. L'employeur ne croit plus que Henri puisse en arriver à améliorer son rendement.

## Décision de l'arbitre

L'arbitre trouve que le congédiement de Henri est injuste. Il reconnaît que l'employeur était justifié de congédier Henri en raison de son rendement insatisfaisant, mais il note que ses techniques de gestion présentaient trois lacunes importantes. Premièrement, le superviseur immédiat de Henri a négligé de lui offrir le soutien dont il avait besoin, et certains de ses gestes l'ont, en fait, empêché d'améliorer son rendement. Deuxièmement, on avait fait savoir à Henri qu'il serait suspendu ou rétrogradé s'il persistait à n'avoir qu'un rendement médiocre, mais on ne lui avait jamais dit qu'il serait congédié. Troisièmement, aucun incident culminant ne s'était produit dans les quelques jours qui ont précédé le congédiement.

Le congédiement de Henri est donc jugé injuste, mais l'arbitre prend en compte certaines considérations qui viennent réduire le redressement qui lui sera accordé. Ainsi, en premier lieu, Henri refuse toujours de reconnaître qu'il a eu tort; il a l'attitude de ces gens qui croient qu'ils ont toujours raison, et que le reste du monde a tort. En second lieu, il ne s'est pas du tout préoccupé, après son renvoi, de se trouver un autre emploi. L'arbitre ordonne à l'employeur de verser à Henri sept mois de salaire et de lui procurer, pour une somme maximale de 1 500 \$, les services d'un conseiller en perfectionnement professionnel.



## L'établissement des dommages à accorder à l'employé

Il est du devoir du plaignant de réduire ses pertes. Si l'employé congédié ne fait pas d'efforts raisonnables pour trouver un autre emploi en attendant la décision, l'arbitre peut réduire les dommages qui lui seront accordés aux termes de la sentence. Si, par contre, le congédiement injuste éprouve inutilement l'employé, il peut lui accorder des dommages plus élevés que la normale.

### Les critères que l'arbitre utilise pour établir le redressement (la somme d'argent fixée par sentence)

L'arbitre utilise les critères suivants pour établir le redressement auquel l'employé aura droit :

- le genre de poste qu'occupait l'employé, son expérience et ses responsabilités;
- l'âge de l'employé;
- les états de service de l'employé chez le même employeur;
- les efforts de l'employé pour réduire ses pertes;
- les effets du congédiement sur l'employé (les épreuves inutiles);
- les inconvenients sérieux du congédiement sur la promotion professionnelle de l'employé;
- les circonstances aggravantes causées par l'employé;
- les circonstances atténuantes causées par l'employé;
- les perspectives pour l'employé d'obtenir un autre emploi (la disponibilité du travail);
- les circonstances difficiles et inéquitables qui ont entouré le congédiement;
- le dévouement, la persévérance et l'opiniâtreté au travail que manifeste l'employé;
- le dossier disciplinaire vierge de l'employé.

L'étude de cas n° 12 illustre une telle situation.

### Cas n° 12 – Les relations interpersonnelles insatisfaisantes et le rendement insatisfaisant. Considérations particulières : les efforts de l'employé pour réduire ses pertes et les techniques de gestion de l'employeur.

Henri Journeau travaille pour le même employeur depuis six ans lorsqu'il est muté à un poste administratif dans un bureau régional. Ce transfert ne lui plaît pas, car il considère qu'il s'agit d'une

**Cas n° 11 — L'incompétence. Considérations particulières : le travail tout à fait satisfaisant avant la promotion, la mise en application du principe de la gradation des sanctions, les conflits de personnalité et des circonstances atténuantes.**

Jeanne Scott travaille depuis cinq ans à la même succursale d'une institution financière. Selon ses évaluations annuelles, son rendement a été satisfaisant durant les trois premières années et très satisfaisant durant la quatrième année. Cette dernière évaluation lui a d'ailleurs valu d'être promue au poste de caissière en chef. Par contre, les évaluations de ces quatre premières années font également état de divers points à améliorer — son attitude à l'égard du travail, son assiduité et ses soldes de caisse notamment. Sa dernière évaluation montre néanmoins que Jeanne s'est efforcée de donner suite à ces suggestions.

Au terme de neuf mois au poste de caissière en chef, le superviseur immédiat de Jeanne qualifie son rendement de peu satisfaisant. Dans son évaluation écrite, il critique son attitude, de même que son manque de collaboration avec ses pairs et avec son superviseur. Il indique en outre qu'une rétrogradation est envisagée.

Dans une lettre, la directrice de Jeanne affirme qu'elle sera mise en état de surveillance corrective — ce qui signifie que son assiduité, ses soldes de caisse et son respect des autres procédures en vigueur sur le lieu de travail feront l'objet d'une surveillance étroite. Elle souligne en outre que si, après deux mois, son rendement n'est pas jugé satisfaisant, elle sera rétrogradée. Environ cinq semaines après le début de la période de surveillance corrective, Jeanne enregistre un déficit de caisse inexpliqué de 2 000 \$ et, à la suite d'une enquête interne menée par l'employeur, elle est congédiée en raison de son rendement général médiocre. Elle dépose une plainte auprès du ministre, dans laquelle elle affirme avoir été injustement congédiée.

Les parties n'ayant pas réussi à s'entendre lors de la médiation, un arbitre est nommé.

Après avoir entendu plusieurs témoins, l'arbitre note un certain nombre de circonstances atténuantes. Premièrement, rien ne prouve que le déficit de caisse de Jeanne est autre chose qu'une grossière erreur de calcul de sa part. Deuxièmement, il existe manifestement un conflit de personnalités entre Jeanne et son superviseur immédiat, ce qui peut expliquer son attitude à l'égard du travail. Troisièmement, l'employeur a mis Jeanne en état de surveillance corrective pour une période de deux mois, affirmant qu'elle serait rétrogradée si son rendement n'était pas jugé satisfaisant. Au lieu de cela, il l'a renvoyée six semaines après le début de la période. Quatrièmement, elle a un bon dossier de travail et elle s'est efforcée de donner suite aux suggestions que lui ont faites ses supérieurs dans le passé.

**La décision de l'arbitre**

L'arbitre juge que le congédiement était injuste. Jeanne est réintégrée, mais elle est rétrogradée au poste de caissière.

**Cas n° 10 – Un détournement de fonds appartenant à un client et de la malhonnêteté. Considérations particulières : des circonstances aggravantes et la notion d'honnêteté et de loyauté dans les relations employeur-employé.**

Marc Gauvreau travaille depuis dix ans comme chauffeur pour une entreprise de messageries interprovinciales. Il est congédié pour avoir détourné des fonds appartenant à un client. Considérant que la sanction est trop sévère, Marc dépose, par écrit, une plainte auprès du ministère, dans laquelle il soutient que son employeur l'a injustement congédié.

L'agent des affaires du travail n'ayant pas réussi à obtenir une entente par voie de médiation, le plaignant demande qu'un arbitre soit nommé.

Dans le cours de son témoignage, l'employeur révèle que des clients ont remis à Marc une somme totale de 45 \$ durant une période de cinq semaines, et que cette somme ne lui a pas été remise conformément à ce qu'exige la politique de l'entreprise. Tous les employés étaient au courant de cette politique et, chaque fois qu'un tel cas s'est posé, la sanction a été le congédiement. L'employeur affirme en outre que la politique de congédiement est juste en raison de l'importance que revêt l'intégrité de l'entreprise, du caractère sporadique de la supervision qui a cours dans un service de messageries, de la valeur des articles qui sont confiés aux conducteurs et de la réputation d'honnêteté que l'employeur doit maintenir.

Le plaignant admet qu'il a effectivement reçu la somme et souligne qu'il a offert à l'employeur de le rembourser. Compte tenu du fait qu'il est âgé de 58 ans et qu'il ne s'agit, en fait, que d'un vol de 45 \$, il fait valoir qu'une sanction moins sévère aurait été plus appropriée.

Après avoir entendu tous les témoignages, l'arbitre explique que le congédiement n'est plus une sanction qui est imposée systématiquement dans les cas de malhonnêteté. Il souligne toutefois que, dans cette affaire, où l'honnêteté des employés constitue une exigence formelle de l'entreprise, il faudra prendre en compte certaines circonstances aggravantes.

**La décision de l'arbitre**

L'arbitre accepte la version des faits de l'employeur, et prend en compte les circonstances aggravantes :

- a) les délits ont été commis pendant une courte période de temps;
- b) le plaignant n'a pas remboursé l'argent en dépit du fait qu'il a eu plusieurs occasions de le faire;
- c) le plaignant n'a pas admis ses fautes lors de l'audience.

Compte tenu de la gravité du délit, l'âge du plaignant n'a pu être considéré comme une circonstance atténuante. L'arbitre en est donc venu à la conclusion que le congédiement était juste.



Les circonstances aggravantes		Les circonstances atténuantes	
L'inconduite était intentionnelle et préméditée.		L'inconduite échappait au contrôle de l'employé ou dépendait d'autres facteurs (la provocation, par exemple).	
L'employé refuse d'assumer la responsabilité de ses actes.		L'inconduite était le résultat de l'impulsion du moment ou d'une impulsion émotive.	
L'inconduite est inacceptable, compte tenu du genre d'entreprise où travaille l'employé.		L'atmosphère est trop détendue et permissive dans le lieu de travail.	
L'inconduite a irrémédiablement rompu le lien de confiance qui doit exister entre un employeur et ses employés pour maintenir de bonnes relations.		L'infraction a été commise en dehors des heures de travail.	
L'employé était parfaitement conscient du fait qu'une telle inconduite était inacceptable.		L'inconduite n'a pas terni la réputation de l'employeur.	
L'inconduite constitue un incident culminant.		Dans le passé, l'employeur a fermé les yeux sur le comportement de l'employé.	
Les sanctions disciplinaires imposées par l'employeur n'ont pas amené l'employé à se corriger.		L'employé reconnaît qu'il a mal agi.	
L'employé a un bon dossier disciplinaire et professionnel.		Les règles de conduite de l'employeur n'ont pas été appliquées uniformément.	
L'employeur n'a pas donné à l'employé l'occasion d'expliquer ses actes.		L'inconduite de l'employé résulte d'une erreur, d'un malentendu ou d'un manque de formation.	
L'employé n'était pas informé des allégations de son employeur.		L'inconduite constitue un acte isolé.	

Les études de cas n<sup>os</sup> 10 et 11 illustrent de telles situations.

## V. LES CIRCONSTANCES AGGRAVANTES ET ATTÉNUANTES QUE L'ARBITRE PEUT PRENDRE EN CONSIDÉRATION

(Que le congédiement résulte d'une série d'infractions mineures ou d'un cas grave d'infraction, on admet généralement que – mis à part les faits, au sens strict, se rapportant à la cause – deux grands facteurs particuliers doivent être considérés lorsque vient le moment de déterminer une mesure disciplinaire pertinente. Ce principe vaut d'autant plus lorsqu'une sanction aussi grave que le congédiement est envisagée.

L'arbitre fait référence aux circonstances **aggravantes et atténuantes** pour déterminer le genre de sanction disciplinaire qui sera le mieux adaptée à l'infraction et le degré de sévérité d'une telle sanction. Il prend ces facteurs en considération lorsqu'il cherche à mesurer la gravité de l'infraction et à évaluer les mesures correctives prises par l'employeur. Par exemple, si l'inconduite constitue un acte isolé et non prémédité, l'infraction pourra apparaître comme moins grave; par contre, si elle a été planifiée, on tendra à considérer qu'il s'agit là d'une circonstance **aggravante**.

L'arbitre prend en considération toute une série de circonstances **aggravantes** ou **atténuantes** lorsqu'il tente de déterminer si, compte tenu de l'infraction commise, la sanction disciplinaire est appropriée et s'il y a lieu de congédier l'employé. Le tableau suivant offre un aperçu de certaines des circonstances **aggravantes et atténuantes** qui sont prises en compte par l'arbitre.

L'employeur fait valoir que François a reconnu qu'il avait posé des actes criminels. Il souligne en outre que, même si François a posé ces gestes en dehors des heures de travail, ils entraient en conflit direct avec les responsabilités générales qu'il assumait au sein de l'organisation. De plus, pendant l'enquête interne, François ne s'est pas montré coopératif, et il n'a pas été honnête. L'employeur estime donc que le lien de confiance qui doit exister entre un employeur et ses employés pour maintenir de bonnes relations a été irrémédiablement rompu, et que François méritait dès lors d'être congédié.

## **La décision de l'arbitre**

L'arbitre juge que les actes criminels posés par François étaient liés au lieu de travail puisqu'ils touchaient à ses collègues. De plus, il rappelle que François a communiqué à des gens de l'extérieur, pour son propre gain personnel, des renseignements confidentiels dont il disposait à titre de cadre de l'entreprise. Il juge donc que le congédiement de François était tout à fait juste.

**Cas n° 9 – La consommation abusive d'alcool en dehors des heures de travail et le préjudice causé à la réputation de l'employeur. Considérations particulières : le congédiement sommaire, le dossier disciplinaire vierge de l'employé et l'inconduite dans la vie privée par opposition à la vie professionnelle.**

André Sauriol est un superviseur au sein d'une grande société ferroviaire, où il travaille depuis dix ans. Une nuit, après ses heures de travail, il est pris en chasse par des policiers alors qu'il conduisait avec les facultés affaiblies.

Cherchant à échapper aux policiers, André réussit à se réfugier dans les locaux de son employeur, où il tente de se cacher. L'employeur le congédie à la suite de cet incident, en invoquant le fait qu'il a mis en danger la vie d'autres employés et profité de son poste de superviseur pour entrer dans ses locaux.

André dépose, par écrit, une plainte auprès du ministre, dans laquelle il affirme que son employeur n'était pas justifié de le congédier puisque les accusations de conduite en état d'ébriété et de conduite dangereuse portent sur des événements qui se sont produits en dehors des heures de travail, alors qu'il conduisait sa propre voiture.

## **L'issue du cas**

L'agence des affaires du travail constate que l'employé a un excellent dossier et qu'il n'a fait l'objet d'aucune mesure disciplinaire. Elle souligne à l'employeur qu'un arbitre pourrait souscrire à la thèse d'André, qui fait valoir que l'infraction a été commise en dehors des heures de travail et qu'elle n'a eu aucune répercussion sur l'entreprise. L'employeur consent à réintégrer André en lui imposant une suspension d'un mois et en le mutant à une autre division.



caisse noire, Val s'occupait activement de son fonctionnement. Cette pratique s'est poursuivie durant plusieurs mois, jusqu'à ce que le directeur de la succursale découvre la manœuvre. Après une enquête approfondie, Lise et Val ont été congédiés.

Les deux employées soutiennent que le congédiement est une mesure excessivement sévère, comparativement aux avertissements qui ont été adressés par écrit aux caissiers. L'employeur fait valoir que les caissiers se sont bornés à suivre les instructions de leurs deux supérieures. La mesure disciplinaire prise contre Lise et Val est plus dure parce qu'elles ont créé le fonds et qu'elles ont miné la confiance qu'il avait mise en elles en leur confiant des postes de surveillance.

### La décision de l'arbitre

L'arbitre traite chaque cas séparément. Il juge que le congédiement de Lise est juste. Ayant instauré elle-même la pratique, elle était la principale personne concernée de la succursale. Il signale également que Lise a fait peu de cas de l'importance de l'infraction qu'elle a commise. Ses actes ont détruit à un tel point la relation de travail que l'employeur n'a eu d'autre choix que de la congédier.

Par contre, l'arbitre estime que Val a été injustement congédié puisqu'elle a été amenée par Lise à participer à la manœuvre. Val a, de plus, collaboré volontiers à l'enquête de l'employeur, et elle a reconnu tous ses torts. L'employeur a modifié le congédiement immédiat en suspension d'une année sans salaire, avec rétrogradation au poste de caissière.

### Cas n° 8 – Une affaire criminelle de prêts usuraires. Considérations particulières : la vie privée par opposition à l'inconduite professionnelle, le préjudice causé à la réputation de l'employeur, le conflit d'intérêts et le congédiement sommaire.

François Caron travaille pour une vaste entreprise de transport. Il y a gravi les échelons pendant 25 ans. Il est cadre intermédiaire quand la police l'arrête pour une affaire de prêts usuraires. Trouvé coupable en vertu du *Code criminel*, il est condamné à verser une amende de 2 000 \$. Son employeur le congédie à la suite de cette condamnation. François était impliqué dans l'affaire de prêts usuraires avec un groupe de collègues, et certains « clients » de ce groupe travaillaient aussi pour l'entreprise.

Après l'arrestation de François, une enquête menée à l'intérieur de l'entreprise a permis de montrer qu'il avait falsifié des dossiers d'employés et communiqué des renseignements confidentiels à leur sujet à des gens de l'extérieur.

François dépose, par écrit, une plainte auprès du ministère, dans laquelle il affirme avoir été l'objet d'un congédiement injuste. Il fait valoir que son association avec le groupe a pris fin plusieurs mois avant son arrestation et que, compte tenu de son excellent dossier de travail, il aurait dû plutôt faire l'objet de mesures disciplinaires appliquées dans le cadre d'un système progressif de sanctions. Il estime enfin avoir été congédié parce que l'employeur a cédé aux pressions d'employés qui voulaient se venger de lui.

Les faits eux-mêmes ne sont en aucune façon mis en doute. Les caissiers éprouvaient effectivement un problème chronique de déficits de caisse. Sous le contrôle de Lise, une « caisse noire » avait été créée pour couvrir les déficits des caissiers. Et, alors que Lise contrôlait cette

nommé.

L'employeur n'accepte dans aucun de ces deux cas de négocier un règlement, et un arbitre est

avoir été l'objet d'un congédiement injuste.

deposent séparément, par écrit, une plainte auprès du ministère, dans laquelle elles prétendent injustement puisque les caissiers en cause n'ont reçu que des avertissements par écrit. Elles de caisse d'un compte appartenant à un client. Elles estiment néanmoins avoir été traitées participé, avec un certain nombre de caissiers, à une manœuvre qui visait à couvrir les déficits de la succursale et une omission de signaler les irrégularités. L'une et l'autre reconnaissent avoir congédiées pour un détournement de fonds appartenant à un client, une falsification des registres Les deux femmes travaillent pour l'employeur depuis environ huit ans lorsqu'elles sont

l'agente administrative en chef et Val, son adjointe.

Lise Roy et Val Nelson travaillent dans une succursale d'une institution financière. Lise est

### **Cas n° 7 – Un détournement de fonds appartenant à un client, une falsification des registres de l'employeur et une omission de signaler les irrégularités.**

Les études de cas n°s 7, 8 et 9 illustrent de telles situations.

La gravité d'une infraction dépend aussi du niveau de responsabilité qu'assume l'employé, et de la perte qu'encourra l'employeur par suite de l'action de l'employé. C'est donc dire que l'arbitre nommé en vertu du *Code canadien du travail* doit d'abord établir l'importance de la faute quand il est appelé à déterminer si l'employeur était justifié ou non de congédier l'employé.

Comparativement à l'entreprise industrielle, l'institution financière attribuera beaucoup plus d'importance à une condamnation pour vol. De même, la falsification de fiches de production sera considérée comme plus grave dans un milieu de travail où les employés bénéficient de primes de productivité. Et le fait de consommer de l'alcool dans le lieu de travail, ou de s'y présenter sous l'influence de l'alcool, sera jugé comme extrêmement grave si l'employé risque, ce faisant, de mettre en danger la sécurité des autres.

La forme d'inconduite qui peut justifier un renvoi immédiat diffère par ailleurs selon les circonstances et selon le secteur d'activité économique de l'entreprise. Ainsi, tel genre d'entreprise jugera qu'une forme bien précise d'inconduite constitue une infraction très grave, tandis qu'une autre tendra à la considérer comme moins sérieuse.

exemples, le cas de l'employé qui, ayant participé à une activité criminelle, risque de ternir la réputation de l'employeur ou de miner irrémédiablement la confiance qu'il avait mise en lui. situations où l'employé a posé un geste répréhensible en dehors du lieu de travail. Tel est, par

**Cas n° 6 – La violation des règles de l'entreprise et un incident culminant. Considérations particulières : le principe de la gradation des sanctions et les évaluations démontrant qu'il y a eu amélioration après chaque mesure disciplinaire.**

Au moment de son congédiement, Robert Saumure travaille pour une société de camionneurs interprovinciale depuis quatre ans. L'employeur déclare, dans la lettre de congédiement, que Robert a, à maintes occasions, violé les règles de l'entreprise et que l'incident culminant est un acte d'insubordination.

Environ une semaine plus tard, Robert dépose, par écrit, une plainte auprès du ministre, dans laquelle il déclare avoir été congédié sans raison, et sans avoir reçu ni avis ni avertissement.

L'agence des affaires du travail chargée de s'occuper de la plainte de Robert rencontre le directeur de l'entreprise de camionnage. Le directeur possède un dossier disciplinaire bien documenté, qui montre que l'employé a souvent fait l'objet de mesures disciplinaires, pour diverses formes d'insubordination, entre autres. La plupart de ces gestes ont été posés durant les deux premières années de service de Robert au sein de l'entreprise. Les évaluations récentes de ses supérieurs immédiats attestent pour leur part du fait que son attitude et son rendement se sont améliorés.

L'agence souligne à l'employeur les progrès que Robert a accomplis au cours des deux dernières années, selon le dossier, et elle lui fait valoir que ces améliorations témoignent du fait qu'il a bien réagi à la progression des sanctions. Cette simple constatation fait qu'il devient plus difficile d'associer l'acte d'insubordination de Robert à un incident culminant.

### **L'issue du cas**

L'employeur communique par la suite avec l'agence pour lui faire savoir qu'il est prêt à réintégrer Robert s'il accepte d'être en probation pendant un an. Ayant été informé par l'agence de la proposition de l'employeur, Robert accepte et retourne au travail deux semaines plus tard.

## **IV. LES CAS GRAVES D'INCONDUITE ENTRAÎNANT LE CONGÉDIEMENT IMMÉDIAT**

Certaines infractions justifient un congédiement immédiat ou « séance tenante » plutôt que la prise de sanctions progressives. Ces infractions comprennent les cas graves d'inconduite comme le vol, la falsification de registres, la destruction délibérée de biens de l'employeur ou le fait de mettre en danger la sécurité des collègues par incompétence ou par négligence.

Il arrive également que des employés soient congédiés pour avoir participé à des activités qui les mettent en conflit d'intérêts (la mise sur pied d'une entreprise qui entre en concurrence directe avec l'employeur, par exemple). Le renvoi immédiat peut aussi se justifier dans certaines



Jacques dépose, par écrit, une plainte auprès du ministère, dans laquelle il affirme avoir été injustement congédié. L'enquête menée par l'agent des affaires du travail révèle que ni Jacques ni son employeur ne sont prêts à faire des compromis pour en arriver à un règlement négocié. Le plaignant réclame l'arbitrage. L'avocat de l'employeur soumet à l'arbitre plusieurs évaluations de rendement qui attestent du fait que les difficultés de Jacques à entretenir de bonnes relations interpersonnelles constituent depuis longtemps un sujet de préoccupation. Les documents montrent également que Jacques a pu suivre des cours pour tenter d'améliorer cette facette de sa personnalité, mais que, après quelques mois d'amélioration, son rendement s'est de nouveau détérioré à cet égard.

L'employeur signale également que, pendant les quatre années qui ont précédé l'incident culminant, Jacques a fait l'objet de deux suspensions : une première de deux jours, pour insubordination, et une seconde de cinq jours, pour avoir été le meneur d'un groupe qui faisait des remarques sexistes à l'adresse d'une employée de la cantine de l'entreprise.

L'avocat de Jacques fait valoir, pour sa part, que la suspension pour remarques sexistes démontre que l'employeur a pris Jacques à parti puisqu'il les autres employés qui ont tenu des propos semblables n'ont pas été suspendus. Il affirme, par ailleurs, que le refus de son client d'exécuter l'ordre direct de son superviseur ne peut être considéré comme un incident culminant, puisqu'il s'agit d'un acte isolé, qui ne fait pas partie des comportements usuels de Jacques. Il prétend enfin que le superviseur a usé de provocation lorsqu'il a ordonné à Jacques d'exécuter une tâche qui n'entrerait pas dans le cadre de ses fonctions habituelles.

Jacques convient qu'il faisait effectivement partie du groupe qui est accusé d'avoir tenu des propos sexistes, mais il ajoute, pour sa défense, que lui et ses compagnons ne cherchaient qu'à plaisanter, et qu'ils n'ont fait aucun mal. Il allègue enfin, qu'il a refusé d'exécuter l'ordre de son superviseur parce qu'il avait un autre travail urgent à accomplir.

## La décision de l'arbitre

L'arbitre estime que le congédiement de Jacques était juste. Jacques a été soumis à un système progressif de sanctions et, outre ses suspensions, il a reçu nombre d'avertissements, de vive voix et par écrit, au sujet de ses mauvaises relations interpersonnelles. L'entreprise lui a donné l'occasion de suivre des cours pour tenter de corriger cette facette de sa personnalité, mais il ne s'est pas amélioré. Par ailleurs, en ce qui a trait à l'incident des propos sexistes, l'arbitre signale, dans sa décision, que Jacques a été suspendu parce qu'il était le chef du groupe. Il fait de plus remarquer que, si les autres ont sincèrement reconnu leurs actes, qu'ils ont dit regretter, Jacques a, pour sa part, toujours affirmé qu'il n'avait rien fait de mal. Il affirme enfin que Jacques, en refusant d'exécuter l'ordre de son supérieur, a effectivement créé l'incident culminant qui a suscité son renvoi.

**Cas n° 4 – Le rendement insatisfaisant. Considérations particulières : l'employé était compétent avant d'être muté à un autre poste; la politique disciplinaire de l'employeur n'a pas été mise en application.**

Georges Rochon travaille pour la même entreprise depuis près de cinq ans lorsqu'il est congédié à cause de son incapacité de satisfaire aux normes de rendement exigées. Georges dépose une plainte auprès du ministère, dans laquelle il soutient que son congédiement est injuste.

Georges et son employeur sont incapables d'en arriver à un règlement, et un arbitre est nommé. Les faits soumis à l'arbitre montrent que, au cours des quatre premières années, le rendement de Georges a été entièrement satisfaisant. Il a, par la suite, été muté à un nouveau poste qui comportait de nouveaux défis importants. Il n'a toutefois jamais été évalué officiellement dans ses fonctions et on ne lui a jamais signifié officiellement que son travail était insatisfaisant. Il a été renvoyé dix mois après avoir pris ses nouvelles fonctions.

À la défense de Georges, l'arbitre dispose des lignes directrices que l'employeur a lui-même élaborées pour le traitement des cas de rendement professionnel insatisfaisant. Ces lignes directrices établissent un système progressif de sanctions. On y prévoit, dans un premier temps, que des avertissements seront donnés de vive voix et par écrit à l'employé, qu'il sera ensuite convoqué à des entrevues où l'on discutera de son rendement et où l'on élaborera un programme qui lui permettra de l'améliorer et que, enfin, on lui fixera une période d'essai, pouvant aller jusqu'à six mois, au cours de laquelle il pourra travailler à l'amélioration de son rendement.

### **La décision de l'arbitre**

L'arbitre en vient à la conclusion que, dans le cas de Georges, la politique de progression des sanctions élaborée par l'employeur n'a pas été suivie et que, par conséquent, son congédiement est injuste. Georges n'a pas cherché à se faire réintégrer, et l'employeur lui a versé six mois de salaire.

**Cas n° 5 – L'insubordination et les relations interpersonnelles médiocres. Considérations particulières : un incident culminant, la mise en application du principe de la gradation et les circonstances aggravantes.**

Technicien en informatique, Jacques Langlois travaille dans une grande entreprise de télécommunications depuis 18 ans. Ses fonctions l'obligent souvent à travailler, en collaboration avec des collègues, à des projets importants. Durant les premières années de son emploi, l'employeur a bien apprécié les qualités techniques de Jacques, qui lui ont valu des promotions. Cependant, ses relations interpersonnelles médiocres, de même que son attitude négative à l'égard de certains compagnons de travail, ont compromis ses chances d'avancement. Il a par ailleurs refusé d'exécuter un ordre reçu directement de son superviseur, sous prétexte que la tâche qui lui était demandée n'entrait pas dans le cadre de ses fonctions habituelles, et il a été congédié.

peut être soumis à un système progressif de sanctions correctives. Cette méthode lui donnera l'occasion de modifier un comportement que l'employeur considère comme insatisfaisant. Les mesures disciplinaires progressives peuvent tout aussi bien servir à améliorer le rendement de l'employé qu'à l'inciter à observer les règles dans le lieu de travail. Les cas d'assiduité médiocre, de retard et d'insubordination constituent trois formes répandues de violation des règles en vigueur dans le lieu de travail qui amènent l'employeur à prendre des sanctions correctives. L'employeur peut en outre avoir recours au système progressif de sanctions pour inciter l'employé qui néglige son travail ou qui a une mauvaise attitude envers ses collègues à se corriger.

En général, le système progressif de sanctions comporte plusieurs étapes – l'avertissement de vive voix, l'avertissement écrit et la suspension, par exemple. S'il s'agit d'un problème de rendement au travail, il arrive que l'employeur rétrograde l'employé en lui confiant un poste comportant moins de responsabilités. Quoi qu'il en soit, le congédiement ne doit être envisagé que si les sanctions n'ont pas donné de résultats – si, par exemple, l'employé n'a pas amélioré son rendement ou s'il n'a pas cessé d'enfreindre le règlement.

Lorsque la plainte de congédiement injuste, déposée en vertu du *Code*, est soumise à l'arbitre, la progression des sanctions devient un facteur déterminant du processus de règlement. Il ne suffit pas toutefois que l'employeur ait, en théorie, un système progressif de sanctions. Puisque chaque employé a le droit d'être traité avec équité, il faut que les mesures disciplinaires progressives soient appliquées de façon cohérente à chacun des employés, pour chaque cas d'infraction ou de délit.

Pour être en mesure d'affirmer que le congédiement est juste, l'arbitre doit, à la lecture du dossier, en être venu à la conclusion que l'employé affiche une courbe inacceptable de comportement, dont le point culminant est l'incident qui a entraîné le renvoi. Dans bien des cas, l'employeur fait appel à ce concept de l'incident culminant pour appuyer sa décision de congédier l'employé. Il ne pourrait d'ailleurs pas congédier l'employé si, ne se fondant que sur ses antécédents, il n'était pas en mesure de rapporter un tel incident, qui justifie à lui seul la prise d'une mesure disciplinaire. Il doit, de plus, avoir fait savoir à l'employé que son in conduite précédente était inacceptable et que tout autre comportement répréhensible pourrait entraîner son congédiement.

Si le dossier du personnel est bien documenté, l'employeur pourra s'en servir efficacement devant l'arbitre. Il conviendra donc de tenir, pour chaque employé, un dossier qui fait état de ses antécédents disciplinaires et de ses évaluations de rendement. Ce dossier devra effectivement contenir copie de ces évaluations et de toute correspondance entre l'employeur et l'employé concernant son rendement et ses inconvénients, et on devra y consigner la date des infractions avec les détails pertinents et les observations des superviseurs, en mentionnant les mesures disciplinaires qui ont été prises et les efforts qu'a fait l'employé pour améliorer son comportement.

Les études de cas n<sup>os</sup> 4, 5 et 6 illustrent de telles situations.



cette enquête, il donnera à l'employé l'occasion de fournir sa version des faits. Aucune mesure disciplinaire ne sera prise sans que l'on ait d'abord pris connaissance de tous les faits, et ce principe vaudra tout particulièrement dans les cas où l'on envisage le congédiement de l'employé. Les arbitres se fondent d'ailleurs sur de telles considérations lorsqu'ils ont à déterminer si le congédiement est juste ou injuste. L'étude de cas n° 3 illustre une telle situation.

Lorsque l'employeur a décidé de la mesure disciplinaire qu'il prendra, il doit informer l'employé de la nature de cette mesure, des motifs qui l'ont amené à la retenir et du changement de comportement qu'il attend de sa part.

On a déjà comparé le bon système de sanctions correctives à un four chaud. La personne qui s'en approche sait tout de suite qu'il est chaud, et ses effets sur celle qui s'aventure à le toucher sont immédiats, cohérents et impersonnels. Ce principe vaut tout aussi bien pour le congédiement, soit la mesure disciplinaire la plus sévère.

### **Cas n° 3 – Le rendement insatisfaisant. Considérations particulières : le niveau d'orientation et le fait que l'employeur n'a pas eu recours à un système progressif de sanctions.**

Commiss pour une société d'Etat fédérale, Diane Zubiak travaille dans un petit bureau éloigné depuis deux ans quand elle est congédiée. Dans sa lettre, la directrice du bureau invoque un rendement insatisfaisant comme motif du congédiement. Diane s'adresse au ministre et déclare qu'elle estime avoir été congédiée injustement. Elle rencontre par la suite un agent des affaires du travail. Elle souligne qu'on lui a demandé des tâches à des moments où elle était seule au bureau et où il n'y avait donc personne pour répondre à ses questions. Elle mentionne enfin qu'elle a l'impression que sa supérieure ne l'aimait pas.

La supérieure de Diane ayant refusé de discuter du cas avec lui, l'agent des affaires du travail se met alors en rapport avec une agente du personnel du bureau régional de l'employeur et examine l'état de la plainte de Diane. L'agente du personnel mène sa propre enquête, pour constater que les mesures disciplinaires usuelles de la société n'ont pas été respectées.

### **L'issue du cas**

Des dispositions ont été prises rapidement pour réintégrer l'employée, en lui versant une indemnisation au titre du salaire perdu.

## **III. LA NATURE DES INFRACTIONS ET LE SYSTÈME PROGRESSIF DE SANCTIONS**

La plupart des cas de mauvais comportement au travail ne sont pas suffisamment sérieux pour justifier un congédiement. Lorsque le mauvais comportement est plus ou moins grave, l'employé

L'employeur doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs avant d'en venir à la décision de congédier l'employé pour des raisons disciplinaires. Il existe ainsi des cas où la violation d'une règle qui a cours dans le lieu du travail est si importante, et des cas où le degré d'incompétence ou de négligence est si grand, que l'employeur est justifié de congédier un employé séance tenante. Mais, le plus souvent, les mauvais comportements de l'employé n'ont que des conséquences relativement négligeables, et peuvent être facilement corrigés. Les employeurs doivent dès lors avoir recours à un système progressif de sanctions correctives, qui permettra aux employés de tirer des leçons de leurs fautes et, par la suite, d'améliorer leur rendement. Dans ces mesures progressives, le congédiement est habituellement la dernière mesure à laquelle l'employeur puisse avoir recours.

## Les facteurs que l'employeur considère avant de prendre des mesures disciplinaires

Avant de prendre des mesures disciplinaires contre l'employé, l'employeur devrait considérer les facteurs suivants :

- La gravité du problème** Les conséquences du comportement de l'employé ont-elles été graves pour l'employeur? L'employé était-il conscient des conséquences de son geste?
- La répétition du comportement** D'autres employés ont-ils ce genre de comportement?
- Le laps de temps écoulé depuis la dernière manifestation d'un tel comportement** L'employé a-t-il déjà eu un tel comportement? Est-ce la première fois qu'il se conduit ainsi?
- Les antécédents professionnels de l'employé** L'employé a-t-il toujours fait son travail de façon satisfaisante dans le passé?
- Les circonstances atténuantes** Les pressions que subissait l'employé (problèmes d'ordre personnel, provocations, etc.) auraient-elles pu l'amener à avoir un tel comportement?
- Le niveau d'orientation** Les règles qui ont cours dans le lieu de travail ont-elles été clairement communiquées? L'employé a-t-il été informé des attentes de l'employeur concernant son rendement?
- Les pratiques de l'organisation en matière de mesures disciplinaires** L'employeur a-t-il, dans le passé, traité de la même manière les employés qui ont eu un comportement semblable?
- Les effets sur les autres employés** Quels effets le comportement de l'employé a-t-il eu sur l'attitude ou le comportement des autres employés?

L'employeur qui en vient à croire qu'un incident mérite de faire l'objet de mesures disciplinaires doit, dans un premier temps, enquêter à fond sur les circonstances qui l'ont entouré. Au cours de

## L'issue du cas

L'agent des affaires du travail explique à Jacqueline le rôle de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). La plainte est renvoyée à la CCDP, qui établit que la discrimination était la cause du congédiement. La CCDP négocie par la suite un règlement avec l'employeur.

## Les critères qui permettent à l'arbitre de déterminer si le congédiement est juste ou injuste

Au moment d'arrêter sa décision, l'arbitre cherche à voir, selon les circonstances du cas, si les principes usuels de discipline dans le lieu de travail ont été appliqués. Si l'employeur s'est appuyé sur ces principes lorsqu'il a pris la décision de congédier l'employé, il y a lieu de croire que l'arbitre en arrivera à la conclusion que le congédiement était juste. Si, par contre, ces principes n'ont pas été respectés, au détriment des intérêts de l'employé, le congédiement sera probablement jugé injuste. Les sections II à V de la présente publication définissent les principes en question.

## II. LES MOTIFS QUI AMÈNENT L'EMPLOYEUR À PRENDRE DES MESURES DISCIPLINAIRES

Le ministère considère le congédiement comme la dernière et la plus grave des mesures du processus disciplinaire. Et ce n'est donc qu'en ces termes que le congédiement peut être considéré comme juste. Il est utile de comprendre les motivations qui amènent habituellement l'employeur à prendre des mesures disciplinaires.

Les mesures disciplinaires visent à corriger un comportement qui est répréhensible dans le lieu de travail. Les spécialistes de la gestion du personnel reconnaissent trois motifs généraux qui peuvent amener l'employeur à prendre des mesures disciplinaires : **l'incompétence, la négligence et l'inconduite.**

Il y a une **incompétence** lorsque l'employé ne possède pas les aptitudes et les qualités voulues pour exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Il y a une **négligence** lorsque, bien que possédant les aptitudes et les qualités voulues, l'employé semble ne pas connaître certaines de ses fonctions, ou encore les exerce de façon irrégulière.

Chaque lieu de travail a des règles qui lui permettent de fonctionner de manière sûre et efficace.

Il y a une **inconduite** lorsque l'employé enfreint ces règles. De telles violations des règles n'auront pas nécessairement des effets directs et immédiats sur la production de l'organisation, mais elles pourront avoir un effet négatif sur l'attitude des employés et des clients. Et c'est en ce sens que la prise de mesures disciplinaires peut se justifier.



Il dépose une plainte écrite de congédiement injuste auprès du ministre.

L'agent des affaires du travail qui s'occupe de la plainte de Pierre interroge les gestionnaires qui ont pris la décision de le licencier. Les gestionnaires lui remettent copie du dossier de Pierre. Des évaluations de rendement passablement négatives figurent à son dossier, qui montre en outre que des rencontres avec Pierre, plutôt nombreuses, n'ont pas produit d'améliorations significatives. Les gestionnaires ajoutent que les compressions budgétaires ont fait que, dans la division de Pierre, le travail a diminué de plus des deux tiers pendant les mois qui ont suivi son licenciement. Ils font finalement valoir que Pierre a reçu une généreuse indemnité de départ, qui a été établie en tenant compte de son poste et de ses années de service.

Les deux parties sont incapables d'en arriver à un règlement, et Pierre décide de demander au ministre de nommer un arbitre.

L'arbitre entend les dépositions des témoins et l'argumentation des avocats des deux parties. L'avocate de Pierre soutient qu'il a été congédié pour des raisons disciplinaires, sans avoir pu profiter d'un système progressif de sanctions quelconque. Elle fait en outre valoir que l'emploi n'a pas vraiment été éliminé, puisqu'un nouvel employé exerce des fonctions analogues à celles que Pierre assumait, et elle en vient à la conclusion que les compressions budgétaires n'étaient pas le motif réel du congédiement de Pierre.

Pour sa part, le représentant de l'employeur affirme que les fonctions du nouvel employé et celles de Pierre ne sont que superficiellement semblables, et qu'elles témoignent du réaménagement qui s'est effectué au sein de la société par suite des compressions budgétaires et de la réduction générale des effectifs. Et il souligne que, si l'employeur lui a préféré l'autre employé, comptant moins d'années de service, c'est qu'il a jugé son rendement supérieur à celui de Pierre.

## La décision de l'arbitre

Après examen des faits, l'arbitre rejette la plainte de Pierre. Il estime que Pierre a été, non pas congédié injustement, mais bien licencié par suite de l'abolition de ses fonctions.

**Cas n° 2 – Le motif de congédiement allégué est un rendement médiocre, alors qu'il s'agit d'un cas de discrimination. Considération particulière : la double compétence (autres recours).**

Jacqueline Drapreau compte deux années de service comme opératrice de caméra dans une petite station de télévision lorsqu'elle est renvoyée à cause d'un rendement médiocre. Cette appréciation se fonde sur plusieurs évaluations de son travail, qui ont été faites par son superviseur. Jacqueline décide de porter plainte auprès d'un agent des affaires du travail. Elle déclare que, selon elle, son supérieur immédiat est de la « vieille école », et qu'il croit que les femmes ne sont pas en mesure d'occuper un emploi de technicien (de cadreur, dans ce cas). Puis elle évoque certains incidents qui portent l'agent à croire qu'elle a pu être victime de discrimination de la part du superviseur.

## 10. Existe-t-il une distinction entre le congédiement et le licenciement ou la cessation d'emploi?

Le *Code* établit une distinction entre, d'une part, le congédiement et, d'autre part, le licenciement ou la cessation d'emploi. Ainsi, le congédiement est une mesure disciplinaire qui peut être déclarée juste ou injuste suivant la procédure décrite dans le *Code*. Par contre, le licenciement temporaire ou la cessation d'emploi permanente découlant de considérations économiques (un manque de travail ou une réorganisation des effectifs de l'employeur, par exemple) ne peut faire l'objet d'un appel en vertu du *Code*. Cependant, cela ne signifie pas que l'employeur peut, dans un premier temps, congédier l'employé pour prétendre par la suite qu'il a dû agir ainsi à cause d'un manque de travail ou d'un changement des affectations. Si l'employé estime qu'aucun motif d'ordre économique ne justifie sa cessation d'emploi, il peut déposer une plainte de congédiement injuste auprès du bureau du Développement des ressources humaines (Programme du travail) le plus proche. Il appartiendra ensuite à l'employeur de démontrer que la cessation d'emploi résulte effectivement de considérations économiques.

## 11. Le processus d'arbitrage empêche-t-il l'employé d'entamer des poursuites en justice contre l'employeur?

Non. L'employé qui dépose une plainte de congédiement injuste en vertu du *Code* peut toujours entamer des poursuites en justice contre l'employeur. L'arbitre et le tribunal exercent une compétence concurrente dans ce domaine. Bien que cela se produise rarement, l'employé peut même entamer des poursuites en justice pour congédiement injuste contre son employeur avant même que le ministère n'ait terminé son enquête sur la plainte.

## I. LES ÉTUDES DE CAS

Les études de cas suivantes sont fondées sur des plaintes réelles de congédiement injuste. Seuls les noms ont été changés. Elles fournissent des exemples de la mise en application des dispositions du *Code* et l'interprétation qui en est donnée.

### Cas n° 1 – Le manque de travail ou l'abolition d'une fonction. Considération particulière : les critères invoqués par l'employeur pour licencier l'employé.

Pierre Desjardins travaille pour une société d'État fédérale depuis 25 ans lorsque son employeur le licencie en permanence, en lui versant une indemnité de départ qui représente 6 mois de salaire. L'employeur explique le licenciement en invoquant les contraintes budgétaires qui forcent la société à réduire ses effectifs.

Pierre estime qu'un autre employé de même niveau, qui a moins d'années de service que lui, aurait dû être licencié en premier. Sans compter qu'il a appris qu'un nouvel employé a été embauché pour exécuter une partie de son travail.



Si un arbitre est effectivement nommé, on fixe alors la date de l'audition, au cours de laquelle l'employeur et l'employé pourront produire leurs preuves. Il revient à l'employeur, à quelques exceptions près, de prouver que le congédiement est juste.

Les procédures suivies à l'occasion d'une audience arbitrale sont moins formelles que celles qui ont cours devant un tribunal civil. Et, grâce aux règles de preuve plus souples qui y sont appliquées, l'arbitre est mieux en mesure de se procurer tous les documents pertinents. Les parties sont libres d'assigner des témoins et de choisir si elles seront représentées ou non par un avocat. Après avoir entendu tous les témoignages, l'arbitre décidera du bien-fondé du congédiement et déterminera s'il y a lieu d'accorder une indemnisation.

## 7. Quels sont les pouvoirs de l'arbitre?

L'arbitre a le pouvoir d'entendre la plainte et de rendre une décision qui lie les deux parties. Si l'arbitre estime que le congédiement était injuste, il peut ordonner à l'employeur de :

- a) réintégrer l'employé, soit en lui versant une indemnisation ou sans lui verser une indemnisation au titre du salaire perdu;
- b) verser à l'employé une indemnisation au titre du salaire perdu sans le réintégrer;
- c) prendre toute mesure jugée équitable pour atténuer les répercussions qu'a pu avoir le congédiement injuste sur l'employé (supprimer toute mention du congédiement dans son dossier ou assumer les frais et dépens, par exemple).

## 8. L'employeur ou l'employé peut-il interjeter appel contre la décision de l'arbitre?

Non. La décision de l'arbitre est sans appel, et elle ne peut donc pas être contestée devant un tribunal. Elle peut toutefois faire l'objet, dans certaines circonstances bien précises, d'une demande de révision par la Cour fédérale du Canada.

## 9. Qui rémunère l'arbitre?

Le ministère de Développement des ressources humaines Canada rémunère l'arbitre, mais l'employeur ou l'employé qui choisit d'être représenté par un avocat devra assumer les honoraires.



- b) déposer, dans les **90 jours** suivant son congédiement, une plainte de congédiement injuste auprès d'un bureau du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada.

La plainte peut être déposée soit par l'employé congédié lui-même, soit par son représentant (un avocat, par exemple). L'identité de l'employé et la date de son congédiement doivent être précisées dans cette plainte, et l'on doit en outre y mentionner que l'employé a effectivement été congédié et que l'on juge ce congédiement injuste.

#### 4. Qu'entend-on par « congédiement implicite » ?

Les tribunaux ont établi que les dispositions relatives au congédiement injuste de la partie III du *Code* s'appliquent aussi aux cas de congédiement implicite. Dans un tel cas, au lieu de congédier directement l'employé, l'employeur ne s'est pas conformé à des clauses importantes du contrat de travail ou a modifié unilatéralement les conditions d'emploi, ou il a exprimé son intention d'agir ainsi.

Dans un tel cas, l'employé doit clairement indiquer, dans une courte période de temps, qu'il n'accepte pas les nouvelles conditions d'emploi. Souvent, l'employé est contraint de démissionner plutôt que d'accepter les nouvelles conditions d'emploi. Cela peut faire l'objet d'un congédiement implicite.

Toute démission ne constitue pas un congédiement implicite. L'employé qui estime avoir fait l'objet d'un congédiement implicite devrait communiquer avec le ministère de Développement des ressources humaines Canada (Programme du travail) pour savoir si ces dispositions s'appliquent dans son cas.

#### 5. Qui est normalement saisi de la plainte ?

Un agent des affaires du travail cherchera, en tout premier lieu, à faire en sorte que les parties en viennent à une entente. À titre de médiateur, il s'efforcera, par voie de négociation, d'en arriver à un règlement qui soit acceptable pour les deux parties. Les parties pourront alors s'entendre soit sur le versement d'une indemnisation à l'employé, soit sur des modifications à apporter à son dossier, soit sur sa réintégration complète, avec ou sans indemnisation. La majorité des plaintes de congédiement injuste se règlent à ce stade.

Si l'agent n'arrive pas à faire en sorte que les parties en arrivent à un règlement, l'employé congédié pourra demander que la plainte soit déferée à un arbitre.

#### 6. La plainte passe-t-elle automatiquement en arbitrage ?

Non. La décision de nommer ou non un arbitre incombe au ministre du Travail.

## Renseignements sur LES NORMES DU TRAVAIL

### 8 CONGÉDIEMENT INJUSTE

#### Partie III du Code canadien du travail (Normes du travail)

La section XIV – Congédiement injuste de la partie III du *Code canadien du travail* définit le processus à suivre pour déposer une plainte de congédiement injuste.

Les paragraphes suivants visent à répondre aux questions que les employeurs et les employés qui relèvent de la compétence fédérale peuvent se poser sur le sujet. Le feuillet n° 1 – Sommaire de la présente série décrit les genres d'entreprises qui sont assujetties au *Code*. Pour obtenir ce feuillet, veuillez communiquer avec le bureau du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada ou consulter le site Internet de DRHC.

#### 1. Quels employés bénéficient d'une protection en cas de congédiement injuste?

Tous les employés qui, ne faisant pas partie du personnel de gestion et n'étant pas régis par une convention collective, ont travaillé sans interruption pour le même employeur pendant au moins 12 mois bénéficient d'une protection en cas de congédiement injuste.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du statut du personnel de gestion, veuillez communiquer avec le bureau du ministère (Programme du travail).

#### 2. Une mise à pied peut-elle être considérée comme un congédiement injuste?

Non. Les mises à pied résultant d'un manque de travail ou de l'abolition d'une fonction ne tombent pas sous le coup de cette section du *Code*.

#### 3. Que peut faire l'employé qui estime avoir été injustement congédié?

L'employé qui estime avoir été injustement congédié peut :

- a) demander par écrit à l'employeur de lui préciser les motifs de son congédiement, qui devra lui répondre dans les 15 jours suivant sa demande;